



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Jan. - Year 7th , Issue 44
قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات
الأردنية (أورانج): دراسة حالة

أ. د. شوقي ناجي جواد
استاذ دكتور

د. صباح محمد موسى
استاذ مشارك
جامعة عمان العربية للدراسات العليا

سامي المّدان
ماجستير ادارة

ghazialassad@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (270) موظفاً من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في إدارة المعرفة كما توصلت إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة. وقدمت مجموعة من التوصيات.

الكلمات الدالة : ادارة المعرفة ، عوامل الثقافة التنظيمية ، مجموعة الاتصالات

Effect of Organizational culture Factors on Knowledge Management in Jordan Communication Group (Orange): Case Study

Prepared by

Sami Al Maddan

Dr. Sabah Mohammad Mousa

Prof. Dr. Shawqi Naji Jawad

The study aims to investigate the effect of organizational culture on knowledge management in Jordan Communication Group (Orange) from employees point of view. Analytical descriptive methodology was used to describe and analyze the knowledge generation, sharing, application and diagnosing the effect of organizational culture factors represented by (information system, organizational structure, motives systems, operations , employees, and leadership) in knowledge



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. -
management in the group .The study sample consists of 270 employees from all different managerial level selected randomly .The study concluded that there is an effect of organizational culture factors on knowledge management , the study also concluded that leadership is the most effective factor on implementation of knowledge management .Finally the study suggested a set of recommendations.

Key Words: Knowledge management, culture factors, Telecommunication Group

1. الإطار العام للدراسة

المقدمة

تمثل إدارة المعرفة أحد الموضوعات الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متنامٍ في عالم الإدارة. وأصبح لإدارة المعرفة تطبيقات في المنظمات المختلفة (Song et al,2006, p 173). وتشكل إدارة المعرفة مدخلاً لتطوير المنظمات المعاصرة وتمكينها من بناء رأس مال فكري، قادر على مواجهة التحديات المستقبلية في الألفية الثالثة (Alavi et al,2006 p190). التي تتسم بعالم سريع التغير تهيمن عليه ثورة المعلومات والاتصالات. وقد أدى العديد من العوامل إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية في المنظمة وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية (Nevo & Chan,2007, p 590). ومن أهم العوامل التي أكدت ضرورة تبني إدارة المعرفة: العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية؛ بفعل انتشار التجارة الإلكترونية، وزيادة حدة المنافسة، وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة (Song et al,2006,p173). أما الثقافة التنظيمية فهي تقوم بدور مهم في بقاء ونجاح المنظمات؛ إذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار، كما أن الثقافة تساعد المنظمات في مواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً (سرطاوي 2002: 4).

مشكلة الدراسة

إنّ الغرض من هذه الدراسة هو قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج")، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما واقع إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج")؟ وما الصعوبات والمشكلات التي تواجه التنفيذ الفعال لإدارة المعرفة؟
- ما أهم عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تنفيذ إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة؟
- إلى أي مدى تؤثر عوامل الثقافة التنظيمية، المتمثلة في نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين، والقيادة في تنفيذ إدارة المعرفة؟



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. - هل تتنبأ مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج") ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة وتطبيقها والمشاركة فيها؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج")، من وجهة نظر العاملين فيها، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

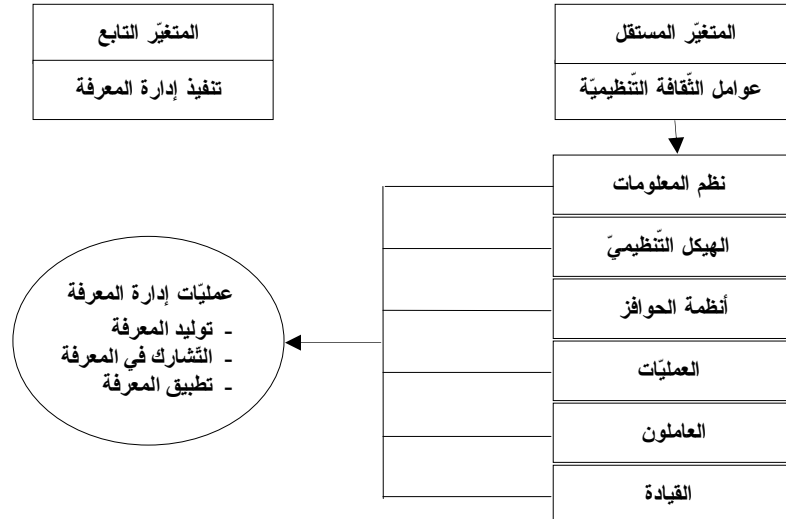
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لنظم المعلومات في تنفيذ إدارة المعرفة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في تنفيذ إدارة المعرفة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لأنظمة الحوافز في تنفيذ إدارة المعرفة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للعمليات في تنفيذ إدارة المعرفة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر للعاملين في تنفيذ إدارة المعرفة.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر للقيادة في تنفيذ إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر لعوامل الثقافة التنظيمية مجتمعة في عمليات إدارة المعرفة، في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج")، من وجهة نظر العاملين فيها.

أنموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها، تم بناء النموذج المقترح للدراسة، وبالشكل الذي يعكس أثر عوامل الثقافة التنظيمية: نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين، والقيادة، في تنفيذ إدارة المعرفة، وهذه العوامل اتفقت عليها العديد من الأدبيات السابقة باعتبارها عوامل للثقافة تدعم تدفق المعرفة وإدارتها في المنظمات (Holoweteki, 2002).

أنموذج الدراسة





تعدُّ إدارة المعرفة موضوعاً حديثاً نسبياً، ويحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرين، كمصدر استراتيجي؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة عمليات التعلم والإبتكار المستمر. وذلك لأنَّ المعرفة تمثل عصب المنظمات الحديثة في سعيها إلى التكيف مع مرحلة الاقتصاد المعرفي ومتطلبات العصر. وقد جاءت هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة ومن المؤمل أن تقدم آليات ترشد المنظمات العربية نحو استكشاف أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، ودورها في دفع عمليات التطوير والإبداع والتحسين المستمر، وأن تكون هذه الدراسة بمنزلة انطلاقة لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال المتنامي.

وعلى المستوى العملي، من المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة الإدارة العليا والمعنيين في مجموعة ("أورانج") وقطاع الاتصالات الأردنية، وبخاصة فيما يتعلق بأهمية وجود ثقافة تنظيمية تدعم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة، وبشكل أساسي، إلى تحديد أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج"). وفي إطار الهدف الأساسي للدراسة ستحاول الوصول إلى ما يلي:

- تعرف تأثير عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، وبيان الصعوبات والمشكلات التي تواجه التطبيق الفعال لإدارة المعرفة.
- تعرف مستوى التطبيق الحالي لإدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج").
- تعرف العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج").
- تعرف أهم عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تنفيذ إدارة المعرفة وعملياتها الرئيسية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الثقافة التنظيمية

عرّف قاموس (Oxford) الثقافة أنها الفنون والمظاهر الأخرى للإنجازات الفكرية الإنسانية، وأنها شعور مهذب بهذا التطوير الفكري (الوقفي، 2004: 39). وأكد جواد (2000: 232) أن الثقافة هي التي تميّز بين فرد وآخر وبين جماعة وأخرى وحتى بين المجتمعات القائمة، وهي التي تكسب الإنسان صفته الاجتماعية والسلوكية، وتجعله حالة متميزة في هذا الكون. أما الثقافة التنظيمية فقد لوحظ من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، عدم وجود اتفاق بين الباحثين على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية، إذ أشار المرسي (2006: 13) إلى وجود (162) تعريفاً للثقافة التنظيمية؛ مما يعكس تنوع واتساع هذا المفهوم وتعقيده أيضاً. حيث عرّف Jones (2004, p195) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم المشتركة والمعايير، التي تضبط تفاعلات



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. - أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضاً، ومع الموردّين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة، كما عرفها Robbins & Judge (2009, P585) بأنّها نظام من المعاني المشتركة، التي يحتفظ بها الأفراد، والتي تميّز المنظمة عن المنظمات الأخرى. وعرفها Gupta & Govindarajan (2000, p 79) بأنّها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتعرف أنواع الناس الذين سيلائمون المنظمة، وتشكل حريّات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، كما أنّها تؤثر في كيفية تفاعل الناس مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

أهمية الثقافة التنظيمية

- تشير أدبيات الثقافة التنظيمية (Robbins & Judge, 2009, P 589) و(الموسي، 2006: 25) و(العطية، 2003: 338) إلى أنّ وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق العديد من الفوائد. كما أنّ الثقافة التنظيمية تعكس أشكال التأثير في أداء الأفراد وأداء المنظمة، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات، يمكن إجمالها بما يلي:
- تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنوية شعوراً بالهوية التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - تنمية الولاء والانتماء للمنظمة، وتسهّل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما، أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد.
 - التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية؛ فالثقافة الواضحة والقوية تمدّ الموظفين برؤية واضحة، للطريقة التي تنتم بها الأشياء.
 - تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية. كما توفر الثقافة التنظيمية آلية منطقيّة للسيطرة من خلال إرشاد وتشكيل اتجاهات سلوك الموظفين.
 - تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.
 - تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم؛ فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة، التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها بعضاً.

مفهوم إدارة المعرفة

جاء في قاموس (Oxford) أنّ المعرفة (Knowledge) هي "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما" (العمرى، 2004: 29). وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمعرفة. وقد عرف Davenport & Prusak (2000, P77) المعرفة بأنها مزيج من الخبرة، والقيم، والمعلومات السياقية، وفهم الخبير فهي تقدم إطار عمل لتقييم وضّم خبرات جديدة، ومعلومات جديدة، وهي توجد وتطبق في عقول العارفين، وفي المنظمات غالباً ما تصبح متوطدة، ليس فقط في الوثائق، بل أيضاً في روتينات تنظيمية، وعمليات، وممارسات، وقواعد. وهناك نوعين رئيسيين من المعرفة، هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويقدم الجدول (1) عرضاً للفروق بينهما.



المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
معرفة شخصية تعتمد على الخبرة والحدس والحكم الشخصي.	معرفة رسمية ومنظمة.
من الصعب وضعها في رموز أو كلمات.	يمكن ترميزها وكتابتها.
صعبة الانتقال، حيث إن التعبير عنها يكون بالعمل ويتم تعلمها من خلاله.	يمكن نقلها إلى الآخرين بسهولة بوساطة الوثائق والإرشادات العامة.
تتعلق بمعرفة كيف (Know How).	تتعلق بالمعرفة حول موضوع معين (Know About).
من الصعب توثيقها؛ فهي مخزنة في عقول الأفراد وقلوبهم.	يمكن توثيقها في الورق أو إلكترونياً.

* الجدول من إعداد الباحثين بتصريف من الأدبيات السابقة

وكما هو الحال بشأن مفهوم المعرفة، فإن الأدبيات السابقة تجمع على عدم وجود تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة؛ حيث تتباين التعريفات وفقاً للمناهج والمداخل المستخدمة لإدارة المعرفة، فقد أشار Jashapara (2004, P10) أن العديد من التعريفات يأتي من عدد مختلف من التصورات. وكما هو موضح في الجدول (2) فبعضها يأتي من منظور نظم معلومات، بينما يقترح آخرون منظور المصدر البشري، فيما بدأت بعض التعريفات في تبني وبشكل أكبر منظوراً استراتيجياً لكسب الميزة التنافسية.

جدول رقم (2) (عينة ممثلة لتعريفات إدارة المعرفة)

المؤلفون	التعريف	التصور (المنظور)
Davenport & Prusak 1998	تتعلق إدارة المعرفة من مصادر موجودة وقد تكون مسبقاً في المنظمة، مثل نظم إدارة معلومات جيدة، إدارة التغيير التنظيمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية	تكاملاً نظم المعلومات والموارد البشرية
Swan et al, 1999	أية عملية أو ممارسة (إيجاد، اكتساب، أسر، التشارك، الاستخدام) للمعرفة حيثما تتكون، يكون لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات	الموارد البشرية
Skyrme 1999	الإدارة الصريحة والمنظمة للمعرفة والعمليات ذات العلاقة بها مثل (إيجاد، جمع، تنظيم، نشر، استخدام واستغلال المعرفة) لتحقيق الأهداف التنظيمية.	الموارد البشرية
Mertins et al, 2000	الطرق كافة، الأدوات والمعدات الموجودة تساهم في طريقة كاملة في الترويج لعملية معرفة أساسية.	نظم المعلومات
Nit Beijerse 2000	يتم التحقيق لأهداف المنظمة من خلال جعل عامل المعرفة إنتاجياً	الإستراتيجية
Newell et al, 2002	تحسين الطرق التي بواسطتها تواجه المنظمات بيانات مضطربة بدرجة عالية من خلال القدرة على نقل قاعدة معرفتها (أو يمكن من رفع اصول المعرفة لديها) من أجل ضمان الابتكار المستمر.	الإستراتيجية

Source: Jashapara, Ashok (2004), Knowledge Management An Integrated Approach, England, Prentice Hall, P 11

أما بخصوص عمليات إدارة المعرفة، فقد اختلفت الأدبيات في مجال إدارة المعرفة، حول عدد عملياتها، والترتيب الذي تتم به؛ ولغايات هذه الدراسة تم تناول ثلاث عمليات، وهي:



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. - توليد المعرفة: هي عملية إبداع المعرفة وإيجادها ضمن حدود المنظمة، والحصول على معرفة جديدة (Jashapara, 2004, p 70). ويشير Kaun & Eliane (2004, p 55) إلى ضرورة أن يكون لدى المنظمات عمليات اكتساب المعرفة الجديدة للتطبيق، ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك خلق المعرفة، وتوليدها، وتطويرها، وبنائها داخلياً، وهذه المصطلحات متشابهة- إلى حد ما- من حيث المعنى، تشير إلى عملية اشتقاق الأفكار، والنظرات الجديدة والمفيدة. ويمكن خلق المعرفة داخلياً؛ من خلال البحث والتطوير أو التعليم الفردي.

التشارك في المعرفة: هي عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين، الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية (Dalkir, 2005, p 22). وعملية نقل المعرفة والتشارك فيها، تتم من خلال العمل المشترك، والتواصل والتعلم من العمل، والتدريب، ونقاشات وجهاً لوجه، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق. (Awad & Ghaziri, 2004, p249).

تطبيق المعرفة: هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها أو توليدها (Dalkir, 2005, p 146). ويشكل تطبيق المعرفة أحد أهداف إدارة المعرفة وأبرز عملياتها، وتتضمن هذه العملية استخدام مصطلحات خاصة بالمعرفة مثل: الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة والتطبيق (الزيادات، 2008: 103).

أهمية إدارة المعرفة

- تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما تقدمه من فوائد عديدة (Dalkir, 2005, p20)، وكما يلي:
- بالنسبة إلى الأفراد: المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت؛ عبر تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات، وتبني الإحساس بروابط المجتمع ضمن المنظمة، وتساعد على البقاء على معرفة بما يحدث من تجديبات، وتقديم التحديات والفرص.
 - بالنسبة إلى مجتمعات الممارسة: تطوير المهارات المهنية، وتشجيع على مراقبة زملاء العمل لبعضهم بعضاً، وتطوراً دستورياً مهنيّاً للأخلاق؛ بإمكان الأعضاء أن يتبعوه، وتطور لغة مشتركة.
 - بالنسبة إلى المنظمات: تساعد على توجيه الإستراتيجية، وتحلّ المشاكل بسرعة، وتنشر الممارسة الفضلى، وتعمل على تنقية الأفكار وتزويد من فرص الابتكار، وتمكّن المنظمات من البقاء في وضع تنافسيّ متقدّم، وتبني ذاكرة منظّمية.

الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

يشير Gupta & Govindarajan (2000, p 78) إلى أهمية فهم الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات بسبب أنّ المعرفة تبدأ كمعلومات، والعديد من الشركات تعدّ إدارة المعرفة مرادفة لإدارة المعلومات؛ الأمر الذي ينتج عنه تصور خطأ؛ بأنه بمجرد تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ينتج عنه وبشكل طبيعيّ إدارة أفضل للمعرفة. كما بيّن كرملي (2005: 61) أنّ العديد من المنظمات تعتقد أنّها منظمات تقوم على المعرفة؛ لمجرد امتلاكها قاعدة بياناتٍ



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. - ضخمة وكميات من المعلومات عن المنافسين والزبائن؛ فهي بذلك تقوم بإدارة المعلومات وليس المعرفة. ويقدم الجدول (3) عرضاً للفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

جدول رقم (3)

الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات *

إدارة المعلومات	إدارة المعرفة
وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات	تستند إلى منهج علمي، حيث يتم تصنيف المعارف وتبويبها لحفظها في قواعد المعرفة.
هدفها الأساسي ضمان الوصول إلى المعلومات وحفظها ونقلها واسترجاعها مع ضمان سرّيتها	هدفها الأساسي تحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها، والمتمثلة بـ (توليد المعرفة، وتخزينها، والتشارك بها وتطبيقها)
يتركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها.	تستخدم تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها.
تتعامل بشكل عام مع الأشياء (البيانات والمعلومات).	تتعامل بشكل عام مع البشر، وتستخدم النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الاصطناعي لتوليد المعرفة.

• الجدول من إعداد الباحثين بتصرف من الأدبيات السابقة

أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

تعدّ الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أيّ مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد (كرملي، 2005:113) أنّ ثقافة المنظمة تعبّر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتمّ تنفيذها، وأنّ المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حرّ، وتسهيل توليد المعرفة؛ فإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية، تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها؛ ومن ثمّ يكون التركيز على إيجاد ثقافة منظّمة ملائمة. كما أكدت Alavi et al (2006, P 191) أنّ الثقافة التنظيمية تُعدّ من العوامل الحرجة والمهمّة، تؤثر - بشكل إيجابي أو سلبي - في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأنّ التحري عن العلاقة التبادلية بينهما، أظهر أنّ العلاقة أكثر تعقيداً مما كان يُعتقد في السابق؛ فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدّم إدارة المعرفة وتدقق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكّد أهميّة وجود ثقافة تنظيمية، تشجّع على التشارك بالمعرفة وحثّ الأفراد صنّاع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.

وأكدت الدراسات التي أجريت في الفترة ما بين (1998-2002)، أنّ الثقافة التنظيمية تضمّ عوامل تعيق إدارة المعرفة في المنظمة، وفي الوقت نفسه تتضمنّ المفاتيح الرئيسة لنجاح هذه الإدارة (Holowetzki, 2002, P8). كما وجد De Long & Fahey (2000, P113, 118) في دراستهما على أكثر من (50) منظمة أمريكية تطبّق إدارة المعرفة، أنّ هناك اعتقاداً سائداً بأنّ الثقافة التنظيمية هي المعوِّق الرئيسي في بناء الموجودات المعرفية واستثمارها، وأنّ المديرين الذين تمّت مقابلتهم يدركون أهميّة الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ولكنهم يجدون من الصّعب تنظيم العلاقة ما بين الثقافة والمعرفة، في طرق تؤدي إلى الفعل. كما أظهرت الدراسة أنّ معظم



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. - المنظمات تفتقر إلى الثقافة التي تدعم العمل التعاوني؛ فالأفراد ينظرون إلى المعرفة كملكية شخصية لضمان الأمن الوظيفي لهم؛ لذلك هم ينفرون من التشارك في المعرفة، وهو العنصر المهم لإدارة المعرفة.

أنّ الثقافة التنظيمية البناءة تكون على علاقة إيجابية مع إنتاجية أفراد المنظمة (وضوح الدور، ونوعية الاتصال، والملاءمة التنظيمية، والإبداع، والرضا الوظيفي)؛ الأمر الذي ينعكس على تفويّة إدارة المعرفة؛
فيما تنعكس الثقافة السلبية والعدوانية سلباً على إنتاجية الأفراد ومساهماتهم في إنجاح إدارة المعرفة
(Balthazard & Cooke, 2004, P8). كما يؤكد (Dalkir, 2005, p185) أن تنفيذ إدارة المعرفة يتطلب دائماً تغييراً ثقافياً إن لم يكن تحولاً كاملاً، وعلى الأقلّ مسح الثقافة الموجودة؛ بهدف دعم ثقافة تقاسم المعرفة؛ فالتعاون يفرض على إدارة المعرفة التغيير الدائم الذي بدوره يعمل على اكتمال العملية. وعلى كلّ حال؛ فإنّ التغيير نادراً ما يلاقي قبولاً من المتلقّي، وليس بالضرورة دائماً أن يعارض الناس التغيير بهدف المعارضة، ولكنهم يفعلون ذلك إذا اعتقدوا أنّ التغيير المقترح هو فرض، بدلاً من كونه تحسناً في حياتهم العملية؛ فتقافة تقاسم المعرفة تُبنى على أساس الثقة.

الدّراسات السابقة

1. دراسة Al-Shammari (2008) : هدفت الدّراسة إلى تطوير إطار عمل استراتيجي لإدارة المعرفة في المنطقة العربية، وقد طبّقت الدّراسة على إحدى شركات الاتصالات العربية؛ حيث تمّ إجراء (12) مقابلة مع مجموعة من التنفيذيين والأخصائيين ممّن لديهم علاقة مباشرة مع إدارة المعرفة؛ وبناءً عليه تمّ تطوير تصوّر لإطار عمل إستراتيجي متكامل لإدارة المعرفة، حيث يتكوّن من ثلاث طبقات، تضمّ الطبقة الأولى محرّكات إدارة المعرفة (تحرير السوق، والتقدم التكنولوجي، وأفضليّات العملاء) والثانية تضمّ عمليّات إدارة المعرفة (وضع إستراتيجية للمعرفة، وحياسة المعرفة، وبناء المعرفة، والمشاركة والاستخدام للمعرفة)، فيما ضمّت الطبقة الثالثة إمكانات إدارة المعرفة (شراء المعرفة الجاهزة، وتكامل الأعمال مع التكنولوجيا، وجودة مصدر البيانات، وقيادة المشروع، والهيكل المبني على العمليّات، وثقافة المشاركة). وأظهرت نتائج الدّراسة غياب استراتيجية موثقة رسمياً لإدارة المعرفة باعتبار أنّ إدارة المعرفة في المنطقة العربية ما زالت في مرحلتها الأولى. وأوصت الدّراسة بضرورة أن تطوّر المنظمات العربية تقديرها للأصول غير الملموسة وأن تشجّع موظفيها على البدء بالتفكير؛ للإفادة من معارف الآخرين، وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء ونظام المكافآت؛ لتشجيع الأفراد على المشاركة بالمعرفة باعتبار أنّ التطبيق الناجح لإدارة المعرفة يجب أن يوسع النجاح؛ ليشمل التشارك في نقل التجارب والخبرات والدروس بين "صنّاع المعرفة" في البيئة المحليّة للعمل.

2. دراسة Palanisamy (2008) : هدفت الدّراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمجموعات الأربع لعمليّات المعرفة (خلق، تخزين واسترجاع، نقل، وتطبيق) في سياق تطبيق تخطيط موارد المنظمة (Enterprise Resource Planning). وقد أجريت الدّراسة عبر الأستبانة، وشملت (970) شخصاً من 36 منظمة مختلفة من أمريكا الشمالية، وأظهرت نتائج



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. -
الدراسة، أن الثقافة التنظيمية تؤثر في المجموعات الأربع لعمليات المعرفة في سياق تطبيق
تخطيط موارد المنظمة، وأكدت أهمية تحفيز الموظفين؛ للعمل على خلق المعرفة المتوقعة لديهم
، ونقلها، وتطبيقها بطريقة جماعية، حتى وإن كانت بيئة المنظمة جاهزة وبشكلها الأمثل لذلك؛
فبدون تقديم الحوافز فإن التزام الموظفين تجاه المشاركة بالمعرفة لن يكون بالشكل المطلوب.

3. دراسة Claudette & Mujtaba (2007) : هدفت الدراسة إلى مراجعة العلاقة بين إدارة
المعرفة والفوائد التنظيمية، وكذلك الأثر المعتدل للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، فمنذ أوائل
الثمانينيات ألح ممارسو مهنة الموارد البشرية على زيادة المقدرة التنافسية لمنظماتهم؛ حيث
تعكس هذه الرسالة أهمية تطوير ثقافة قوية تدعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة. وقد اختبرت
الدراسة نموذجاً للتأثير المعتدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية،
والعلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية، وارتباط ذلك بقضايا تنظيمية استراتيجية
مثل مشاركة المعرفة، وتطوير قدرات جديدة للعمل من خلال عملية التعلم. وتم جمع المعلومات
عن طريق الاستبانة من (38) منظمة من أصل (49) في أمريكا الشمالية، تتميز بتقديمها أفضل
ممارسات إدارة المعرفة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية ارتبطت بعلاقة إيجابية مع
الفوائد التنظيمية وبالعلاقات داخلية إيجابية بدرجة عالية، وعدت أن الثقافة التنظيمية هي المساهم
الرئيس في إدارة المعرفة؛ حيث تمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية.

4. دراسة البطاينة (2007) : هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة في الأداء والتعلم
التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية؛ باعتبارها تعمل في بيئة عالمية تستدعي الاهتمام
بإدارة المعرفة؛ واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات. وقد كانت أبرز النتائج التي
توصلت إليها الدراسة، وجود أثر لمواقع إدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي،
وعمليات توليد المعرفة، وتوزيعها واستخدامها، على الأداء والتعلم التنظيمي.

5. دراسة المومني (2005) : هدفت الدراسة إلى تعرّف اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة
المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات. وقد
أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك اتجاهاً إيجابياً، وبمستوى فوق المتوسط، لدى القائمين على
المؤسسات العامة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وأن مستوى الوعي والإدراك لمفهوم
إدارة المعرفة كان فوق المتوسط، ويساعد على الأخذ بإدارة المعرفة، وأن مستوى جميع
العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، ما عدا عنصر الاستعداد
التكنولوجي كان دون المتوسط، ولا يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة.

6. دراسة حجازي (2005) : هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في
المنظمات الأردنية؛ من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص؛
لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وقد أجريت الدراسة
في (21) منظمة أردنية. وأكدت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك ما
هي إدارة المعرفة، وبمختلف أبعادها: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد وقيادة
المعرفة، والثقافة التنظيمية، وأن المنظمات الأردنية تمارس عمليات إدارة المعرفة، من حيث:
التوليد، والتشارك، والتعلم؛ وهي بذلك توظف إدارة المعرفة في أعمالها، كما توصلت الدراسة
إلى أن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.



3. الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها

بما أن الدراسة الحالية هي دراسة حالة؛ فقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج") كافة، البالغ عددهم (2700) موظفاً وموظفة، وكما هو موضح في الجدول (4)، ولغايات توزيع الاستبانة؛ تم اختيار عينة عشوائية بواقع (10%) من العاملين في ("أورانج"). وبلغ حجم العينة (270) موظفاً وموظفة من جميع المستويات الإدارية؛ حيث تم توزيع (270) استبانة وتم استرداد (252) استبانة منها. وبذلك تكون نسبة الاسترداد (10%) تقريباً من أصل مجتمع الدراسة؛ أي ما نسبته (93.3%) تقريباً من عينة الدراسة.

جدول رقم (4) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والمستوى الإداري

إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا	الجنس
			المستوى الإداري
1559	485	38	ذكور
494	118	6	إناث
2053	603	44	المجموع
2700			المجموع الكلي

المصدر : سجلات إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج")

مصادر البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين من البيانات، وهما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية؛ حيث تم الاعتماد على الكتب والدوريات والأبحاث، وشبكة الإنترنت؛ لمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ للحصول على المعلومات الثانوية؛ كما تم الرجوع إلى عدد من التقارير والنشرات الصادرة وكذلك سجلات مجموعة الاتصالات الأردنية؛ لخدمة أغراض الدراسة وتصميم الاستبانة. أما البيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على الاستبانة. كما تم استخدام أداة المقابلة ممثلة بعدد من الأسئلة وجهت إلى المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات والمختصين في مجموعة الاتصالات الأردنية. وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، بالإضافة إلى رسالة تغطية توضح أهداف الدراسة وأهميتها، وهذه الأجزاء الثلاثة هي:

الجزء الأول: اشتمل على (8) فقرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

الجزء الثاني: اشتمل على (36) فقرة تتعلق بقياس عوامل الثقافة التنظيمية، وكما يلي:

- نظم المعلومات، وتقاس بالفقرات من (1-6).
- الهيكل التنظيمي، ويقاس بالفقرات من (7-12).
- أنظمة الحوافز، وتقاس بالفقرات من (13-18).
- العمليات، وتقاس بالفقرات (19-24).
- العاملون، ويقاس بالفقرات من (25-30).
- القيادة، وتقاس بالفقرات من (31-36).



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Jan. , Year 7th , Issue 44
الجزء الثالث: اشتمل على (24) فقرة تقيس واقع إدارة المعرفة في المجموعة؛ من خلال ثلاث عمليات رئيسية لإدارة المعرفة، وكما يلي:
- توليد المعرفة. ويقاس بالفقرات من (1-8).
- التشارك في المعرفة. ويقاس بالفقرات من (9-16).
- تطبيق المعرفة. ويقاس بالفقرات من (17-24).

اختبار الصدق والثبات

بهدف التأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة القياس؛ تمّ عرض الاستبانة بصورتها الأولى مع نموذج الدراسة وفرضياتها، على عدد من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية، من ذوي الاختصاص بمجال الدراسة. وبعد استرجاع الاستبانات تمّ إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة؛ وذلك وفقاً لمقترحات المحكمين، وبهدف التأكد من ثبات استبانة الدراسة، تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (α) وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)؛ وذلك لجميع إجابات المبحوثين، وكانت قيمة (α) للاستبانة (97%)، وهي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت بالحد الأدنى المقبول وهو (60%)، وكانت قيمة (α) للمتغير المستقل أعلى أيضاً من النسبة المقبولة (60%)، وذلك كما هو مبين في الجدول (5). كما تمّ اختبار ثبات أداة الدراسة؛ بتطبيقها على عينة مكونة من عشرين موظفاً من الشركة المبحوثة، وإعادة تطبيقها عليهم بفارق زمني خمسة عشر يوماً، وتمّ استخراج معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين؛ وكانت نتيجته (0.921)؛ مما يشير إلى درجة واضحة من الثبات. علماً بأنه تمّ استثناء هؤلاء الموظفين من توزيع الاستبانات لاحقاً.

جدول رقم (5)

نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا للمتغيرات المستقلة والتابعة

المتغير	معامل الثبات
نظم المعلومات	0.83.7
الهيكل التنظيمي	0.86.1
الحوافز	0.89.4
العمليات	0.89.3
العاملون	0.88.7
القيادة	0.88.9
عوامل الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)	0.95
تنفيذ إدارة المعرفة (المتغير التابع)	0.96

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها وإظهار خصائص الأفراد المبحوثين؛ فقد تمّ استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة، ومنها:
- أساليب الإحصاء الوصفي: مثل التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية؛ وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ بقصد التوصل إلى الحكم المناسب على استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، ومعرفة اتجاهاتهم.



- مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan.
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) للاتساق الداخلي؛ من أجل قياس ثبات أداة الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.
 - اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)؛ لاختبار أثر كل عامل من عوامل الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة.
 - اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر عوامل الثقافة التنظيمية مجتمعة، في تنفيذ إدارة المعرفة.

4. نتائج الدراسة

خصائص عينة الدراسة

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والتي تم تلخيصها في الجدول رقم (6)، ويلاحظ إن عينة الدراسة قد تكونت من الذكور ونسبة (61.9%). ومن الفئة العمرية (20 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة (57.1%). وممن يحملون شهادة البكالوريوس نسبتهم (77%). ومن لديهم خبرة في الشركة تمتد إلى (7 سنوات فأكثر) بنسبة (35.7%)، منهم ما نسبته (39%) تلقى دورات متخصصة بالمعرفة، وما نسبته (44%) تلقى دورات عامة. وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الغالبية العظمى هم من حملة البكالوريوس ولديهم سنوات خبرة ممتدة إلى أكثر من (7 سنوات)، فإن ذلك يؤكد مدى اهتمام مجموعة الاتصالات الأردنية بالكادر البشري؛ بهدف تنفيذ المهام الموكلة، وتقديم خدمة متميزة لعملائها؛ ويلاحظ أن المجموعة تركز على العناصر الشابّة التي تتميز بالحماسة والدافعية؛ لتطوير قدراتهم وسرعة التكيف مع البرامج الإدارية الحديثة. كما أنّ المجموعة تسعى للحفاظ على موظفيها؛ مما يساعد في تراكم المعارف والخبرات والمهارات بشكل يعزز عمليات إدارة المعرفة.

جدول رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الديموغرافية والوظيفية

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	156	61.9
أنثى	96	38.1
المجموع	252	100
العمر	التكرار	النسبة المئوية
20 إلى أقل من 30 سنة	144	57.1
30 إلى أقل من 40 سنة	66	26.2
40 إلى أقل من 50 سنة	32	12.7
50 إلى أقل من 60	10	4
المجموع	252	100
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	10	4
دبلوم كلية مجتمع	36	14.3
بكالوريوس	194	77
دبلوم عالٍ	6	2.4
ماجستير	6	2.4
المجموع	252	100



النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل في الشركة الحالية
13.5	34	أقل من سنة
23	58	1 إلى أقل من سنتين
18.3	46	2 إلى أقل من 4 سنوات
9.5	24	4 إلى أقل من 7 سنوات
35.7	90	7 سنوات فأكثر
100	252	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	عدد الشركات قبل الشركة الحالية
42.1	106	لا يوجد
27.8	70	شركة واحدة
19.8	50	شركتان
7.1	18	ثلاث شركات
3.2	8	أربع شركات فأكثر
100	252	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في مؤسسات أخرى
46.8	118	لا يوجد
25.4	64	1- إلى أقل من سنتين
14.3	36	2- إلى أقل من 4 سنوات
8.7	22	4- إلى أقل من 8 سنوات
4.8	12	8 سنوات فأكثر
100	252	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
9.5	24	مدير إدارة
3.2	8	مدير
10.3	26	مشرف
15.1	38	قائد فريق
61.9	156	وظائف إدارية أخرى
100	252	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات العامة
26.98	68	1-5 دورات
12.70	32	6-10
0.79	2	11-15
3.97	10	أكثر من 15
55.56	140	لا يوجد
100	252	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات المتخصصة بالمعرفة
25.40	64	1-5 دورات



12.70	32	10-6
0.79	2	أكثر من 15
61.11	154	لا يوجد
100	252	المجموع

مناقشة النتائج المتعلقة بفقرات الاستبانة

يهدف مقارنة المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد المبحوثين وفق مقياس الاستبانة الذي تبني مقياس ليكرت الخماسي، فقد تم اعتبار المتوسط الحسابي الافتراضي يعادل القيمة (3) للاعتماد عليه في تفسير الاستجابات، كما تم تقييم نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على النحو الآتي:

إذا كان الوسط الحسابي (4-5)؛ فإن ذلك يعني أن درجة الموافقة عالية.
إذا كان الوسط الحسابي (3-4)؛ فإن ذلك يعني أن درجة الموافقة متوسطة.
وإذا كان الوسط الحسابي أقل من (3)؛ فإن ذلك يعني عدم الموافقة.

الاتجاهات نحو عوامل الثقافة التنظيمية

1. نظم المعلومات

يتضح من الجدول (7) أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس متغير نظم المعلومات أكبر من المتوسط الافتراضي وإجمالاً فإن المتوسط العام لإجابات المبحوثين عن فقرات المقياس بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.767)، أي أن موافقة الأفراد المبحوثين كانت عالية وأن اتجاهاتهم كانت إيجابية، ويمكن تفسير ذلك بأن مجموعة ("أورانج") هي شركة اتصالات ولديها اهتمام متواصل بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات كمتطلب أساسي لمواكبة المستجدات المتلاحقة محلياً ودولياً؛ بهدف البقاء في السوق والاستمرار في المنافسة في قطاع الاتصالات الذي يتميز بالمنافسة الشديدة والتطور المستمر.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو نظم المعلومات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم.	3.91	0.758	4	متوسطة
2	تسهل القواعد والتقاليد الخاصة بنظم المعلومات عملية استخدام المعرفة من قبل العاملين.	3.93	0.727	3	متوسطة
3	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات تساعد الشركة على التكيف مع المعارف الجديدة.	4.02	0.803	1	عالية
4	تعزز نظم المعلومات والمعتقدات المشتركة لدى العاملين، بدورها الفاعل في نجاح جهود إدارة	3.98	0.703	2	متوسطة



المعرفة.				
5	تسهل نظم المعلومات في تعزيز الافتراضات المشتركة حول أهمية الإبداع والابتكار.	3.69	0.762	6 متوسطة
6	تدعم نظم المعلومات المعايير المشتركة المتعلقة بنقل وتحويل داخل الشركة.	3.84	0.851	5 متوسطة
	المتوسط العام	3.90	0.767	متوسطة

2. الهيكل التنظيمي

يشير الجدول (8) إلى وجود اتجاهات إيجابية، بدرجة متوسطة، لدى أفراد عينة الدراسة نحو الهيكل التنظيمي في تنفيذ إدارة المعرفة. حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.55)، وبانحراف معياري (0.913). وبالمجمل جاءت نتائج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفقرات الهيكل التنظيمي لتؤكد وجود اتجاهات إيجابية نحو الهيكل التنظيمي وهو ما برز جلياً من خلال المقابلات التي أظهرت أهمية بلورة آلية محددة للتنسيق بين مواقع المجموعة التي تنتشر في توزيعات جغرافية تشمل العديد من المحافظات في المملكة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات الفعالة بين العاملين؛ للمساعدة في تبادل المعارف بسرعة.	3.72	0.928	1	متوسطة
8	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح وإزالة الحدود؛ مما يعزز ثقافة العمل بروح الفريق.	3.58	0.887	3	متوسطة
9	يسهل الهيكل التنظيمي عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يسهم في نقل المعرفة.	3.6	0.938	2	متوسطة
10	يوفر الهيكل التنظيمي في الشركة مرونة كافية تسهل عملية المشاركة بالمعلومات عبر الوحدات التنظيمية.	3.55	0.898	4	متوسطة
11	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة أفقياً في الشركة.	3.55	0.924	4	متوسطة
12	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية.	3.27	0.905	6	متوسطة
	المتوسط العام	3.55	0.913		متوسطة



3. أنظمة الحوافز

ويُتضح من الجدول (9) وجود اتجاهات إيجابية، بدرجة متوسطة، لدى عينة الدراسة نحو أنظمة الحوافز. حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.29) وبانحراف معياري (1.166). وإجمالاً تعكس هذه النتائج حقيقة أنّ هناك وعياً عاماً لدى المجموعة بأهمية الحوافز ودورها الحرج في تشجيع العاملين وتحفيزهم على المبادرة وتقديم الأفكار الخلاقة وبما ينعكس بشكل إيجابي في العمل بفاعلية وكفاءة أكبر؛ وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاتجاهات نحو أنظمة الحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	تتضمن التقاليد السائدة في الشركة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين.	3.23	1.215	5	متوسطة
14	تعزز الأعراف والعادات المتبعة في الشركة التوقعات المشتركة للعاملين بالحصول على الحوافز، عند تقديمهم أفكاراً خلاقة تساهم في حلّ المشكلات.	3.33	1.129	1	متوسطة
15	تحفيز الشركة الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف.	3.33	1.100	1	متوسطة
16	تقوم الشركة بإرسال العاملين المبدعين للمشاركة في دورات تدريبية ومؤتمرات متخصصة داخلية وخارجية لتعزيز قدراتهم الإبداعية.	3.21	1.226	6	متوسطة
17	يتم تقديم حوافز مادية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	3.33	1.108	3	متوسطة
18	يتم تقديم حوافز معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	3.33	1.22	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.29	1.166		متوسطة

4. العمليات

يبين الجدول (10) وجود اتجاهات إيجابية بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة نحو العمليات؛ حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.49)، وبانحراف معياري (0.958). ويمكن تفسير ذلك بوجود اهتمام لدى مجموعة الاتصالات الأردنية بالعمليات، كونها تشكل المنهج الذي تسير بموجبه الشركة في تقديم خدماتها إلى العملاء وتساعد على التحسين المستمر للخدمات مقارنة بالمنافسين.



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. -
جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو العمليات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	تشجع الشركة الأعراف والتقاليد التي تساعد العاملين في الوحدات الرئيسية على تبادل المعلومات المهمة بشأن العمليات؛ مما يعزز من تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	3.57	0.982	2	متوسطة
20	توفر الشركة إرشادات واضحة بخصوص العمليات، تساعد العاملين على العمل بمهارة وكفاءة وفعالية.	3.53	0.890	3	متوسطة
21	تساهم الاتجاهات السائدة في الشركة بتدعيم سياسة التأثير المتبادل بين المشرف والموظف.	3.44	0.915	4	متوسطة
22	يناقش المشرف والموظفون بحرية ما يحتاجون إليه من بعضهم بعضاً؛ مما يساهم في ترسيخ قيم الانفتاح وإزالة الحواجز.	3.60	1.026	1	متوسطة
23	تشجع طقوس الشركة وتقاليدها على التعلم والتحسين المستمرين للعمليات.	3.39	1.009	5	متوسطة
24	تخضع العمليات للتطوير والتحسين المستمرين من خلال تبني ثقافة تشجع على اكتساب المعرفة واستخدامها.	3.39	0.927	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.49	0.958		متوسطة

5. العاملون

يوضح الجدول (11) وجود اتجاهات إيجابية، بدرجة متوسطة، لدى أفراد عينة الدراسة نحو العاملين؛ حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.39)، وانحراف معياري (0.973). وبالمجمل جاءت نتائج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفقرات العاملين؛ لتؤكد وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد المبحوثين نحو العاملين، الأمر الذي يعكس النظرة الإيجابية لمجموعة الاتصالات الأردنية إلى العاملين لديها، واهتمامها الواضح بتأهيلهم وتدريبهم؛ لرفع قدراتهم وتدعيم خبراتهم، بما يعكس إيجاباً على المجموعة والعاملين لديها.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
25	تشجع التقاليد والممارسات في الشركة العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.	3.42	0.948	3	متوسطة
26	تتضمن أعراف وتقاليد الشركة تقديم التدريب للعاملين؛ للعمل على تطوير أدائهم.	3.54	0.959	1	متوسطة
27	تساهم الممارسات السلوكية في الشركة	3.33	0.961	4	متوسطة



				في تعزيز تقبل الاختلاف والرأي الآخر لدى العاملين لتشجيع توليد الأفكار الابتكارية.	
متوسطة	5	1.005	3.27	تدفع القيم السائدة في الشركة باتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية.	28
متوسطة	2	0.950	3.54	تشجع الثقافة والقيم السائدة في الشركة العاملين على تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق.	29
متوسطة	6	1.013	3.24	تساعد المعايير والافتراضات المشتركة العاملين على تحمل مخاطر المبادرة والأفكار الإبداعية.	30
متوسطة		0.973	3.39	المتوسط العام	

6. القيادة

يشير الجدول (12) وجود اتجاهات إيجابية، بدرجة متوسطة، لدى أفراد عينة الدراسة نحو القيادة؛ حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.28)، وبانحراف معياري (1.030). ويمكن تفسير هذه النتائج بأن هناك إدراكاً إيجابياً واضح لدى مجموعة الاتصالات الأردنية بأهمية القيادة ودورها المحوري في توجيه والإشراف وبما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق أهدافها.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو القيادة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
متوسطة	2	1.024	3.38	تتبنى الإدارة العليا قيماً وممارسات؛ تعزز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات، بين العاملين في مختلف وحدات الشركة.	31
متوسطة	6	1.122	3.02	تمتلك الإدارة العليا ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع على المبادرة والابتكار.	32
متوسطة	5	1.003	3.23	تشجع الإدارة العليا العاملين على اتخاذ الإجراء المناسب، حتى لو لم يوجد هناك قواعد لاتباعها.	33
متوسطة	4	0.989	3.32	يتم تشجيع العاملين على تنظيم احتفاليات وطقوس وتقاليد؛ تساعد على التعلم واكتساب المعرفة.	34
متوسطة	1	0.964	3.41	تتميز الإدارة العليا في الشركة بتقبلها التغيير.	35
متوسطة	3	1.079	3.33	تعمل الإدارة العليا على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على توليد الأفكار والمبادرات الإبداعية.	36
متوسطة		1.030	3.28	المتوسط العام	



أما بشأن أكثر الاتجاهات إيجابية نحو عوامل الثقافة التنظيمية، فالجدول (13) يبين ذلك بالاستعانة بالمتوسطات الكلية لكل عامل من عوامل الثقافة التنظيمية، ويلاحظ أن جميع هذه العوامل حازت على درجة متوسطة من الموافقة، وأن نظم المعلومات هي الأكثر إيجابية.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عوامل الثقافة التنظيمية

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	نظم المعلومات	3.90	0.767	1	متوسطة
2	الهيكل التنظيمي	3.55	0.913	2	متوسطة
3	العمليات	3.49	0.958	3	متوسطة
4	العاملون	3.39	0.973	4	متوسطة
5	أنظمة الحوافز	3.29	1.166	5	متوسطة
6	القيادة	3.28	1.030	6	متوسطة
	المتوسط العام (عوامل الثقافة التنظيمية)	3.49	0.968		متوسطة

الاتجاهات نحو تنفيذ إدارة المعرفة

توليد المعرفة

يتضح من الجدول (14) وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة الدراسة حول توليد الشركة للمعرفة؛ إذ إن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس هذه الاتجاهات تراوحت ما بين (3.13-3.54)، وبانحرافات معيارية (1.033 و0.862)، وإجمالاً فإن نتائج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفقرات توليد المعرفة؛ جاءت لتؤكد وجود اتجاهات إيجابية لدى الشركة نحو توليد المعرفة، وهذا يعود إلى أن طبيعة عمل الشركة يتطلب أو يفرض عليها ضرورة توليد المعرفة الجديدة وتطويرها؛ وذلك لمواجهة المنافسة الشديدة مع الشركات الأخرى العاملة في السوق؛ حيث أظهرت المقابلات اهتمام الشركة الواضح بمتابعة المعلومات المتعلقة بالسوق والممارسات الفضلى والدروس المتعلمة من خلال العديد من الأقسام مثل قسم الدراسات وقسم الشبكات وتقنية المعلومات، وذلك بهدف استثمار هذه المعلومات في عمليات توليد المعرفة.



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010, Year 7th, Jan. - Issue 44,
جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن
فقرات مقياس الاتجاهات نحو توليد المعرفة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
متوسطة	1	0.862	3.54	تمتلك الشركة برامج وأنظمة توثق التجارب والممارسات والخبرات المتوقعة للمساعدة في توليد المعرفة.	1
متوسطة	4	0.954	3.34	توفر الشركة برامج لتطوير المعارف والمهارات الذهنية للموظفين.	2
متوسطة	7	0.912	3.26	يتم القيام بإجراء بحوث وتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	3
متوسطة	5	0.990	3.31	تساعد التقاليد والممارسات في الشركة العاملين على تطوير خبراتهم ومعارفهم، من خلال الندوات، فرق العمل الجماعي، وغيرها.	4
متوسطة	6	1.014	3.31	يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.	5
متوسطة	2	0.949	3.44	تقوم الشركة بالبحث عن الممارسات الفضلى.	6
متوسطة	8	1.033	3.13	تنظم الشركة جلسات عصف ذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية.	7
متوسطة	3	1.051	3.41	تسعى الشركة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد المعارف الجديدة.	8

التشارك في المعرفة

يشير الجدول (15) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو التشارك بالمعرفة، إذ إن المتوسطات الحسابية لهذا المتغير تراوحت ما بين (3.07 - 3.40)، وانحرافات معيارية (0.971). وهذا مؤشر على أن الشركة تقوم بالتشارك في المعرفة. ويمكن تفسير هذه النتائج بالاستراتيجية التي تتبعها المجموعة والقاضية بضرورة الاستفادة من المعارف الكامنة لدى العاملين وتشجيعهم على تبادل الخبرات من خلال التقنيات والوسائل التي توفرها بعض الأقسام المختصة في المجموعة مثل شبكة الإنترنت وقسم الاتصال الداخلي للمجموعة.



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. - جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاتجاهات نحو التشارك في المعرفة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
متوسطة	2	1.019	3.34	توفر الشركة وسائل وأساليب تساعد على التشارك بالمعرفة.	9
متوسطة	5	0.997	3.18	تمتلك الشركة برامج وأنشطة لتبادل الخبراء والمختصين بين الأقسام والوحدات؛ لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.	10
متوسطة	1	0.971	3.40	تتبنى الشركة ثقافة تشجع على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها، من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة.	11
متوسطة	3	0.893	3.33	تدعم الشركة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة.	12
متوسطة	4	1.061	3.25	يحرص العاملون مالكو المعرفة على الاحتفاظ بمعارفهم، ولا يرغبون بتبادلها مع الآخرين.	13
متوسطة	8	0.971	3.07	يتم توفير الوسائل التي تساعد العاملين على تبادل المعارف الصريحة فيما بينهم، كحلقات الحوار وسرد قصص النجاح.	14
متوسطة	7	0.983	3.08	يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الموظفين.	15
متوسطة	6	1.029	3.16	تنظم الشركة لقاءات دورية وورش عمل لدفع العاملين على التشارك بالمعرفة.	16

تطبيق المعرفة

يتضح من الجدول (16) أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية حول تطبيق المعرفة، إذ إن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.32-3.56)، وانحرافات معيارية (0.942 و 0.897). ويمكن تفسير ذلك بأن هناك وعي - من نوع ما - لدى الشركة لأهمية تطبيق المعرفة في الأنشطة التي تقوم بها كإضافة؛ وذلك بهدف التميز عن الشركات المزودة الأخرى لخدمات الهاتف الخليوي؛ وهو ما برز جلياً من خلال المقابلات التي أظهرت وجود حرص لدى الشركة على تطبيق المعرفة؛ باعتبار أن المعرفة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم استثمارها واستخدامها بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية، وذلك رغم الصعوبات التي عثر عنها المديرون التنفيذيون والتي تم وصفها بأنها صعوبات تنظيمية مرحلية ناتجة عن اندماج شركات المجموعة الأربعة في إطار موحد.



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010, Jan. - Year 7th, Issue 44
جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق المعرفة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
متوسطة	2	0.933	3.55	تمتلك الشركة وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة وتطبيقها.	17
متوسطة	8	0.942	3.32	تقوم الشركة بإلغاء الإجراءات والسياسات كلها التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	18
متوسطة	7	0.955	3.41	يشكل تطبيق المعرفة إحدى أهم أولويات الشركة ارتباطاً بإدراكها أن استخدام المعرفة وتطبيقها والإفادة منها أكثر أهمية من المعرفة ذاتها.	19
متوسطة	6	0.966	3.45	تهتم الشركة بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.	20
متوسطة	5	0.835	3.50	تحرص الشركة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارساتها لتحسين خدماتها.	21
متوسطة	4	0.899	3.52	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة والإفادة منها.	22
متوسطة	3	0.933	3.54	تؤكد الشركة باستمرار أهمية استخدام وتطبيق المعرفة.	23
متوسطة	1	0.897	3.56	يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات.	24

أما بشأن أكثر الاتجاهات إيجابية نحو عمليات إدارة المعرفة؛ فالجدول (17) يبين ذلك بالاستعانة بالمتوسطات الكلية لكل مكون من عمليات إدارة المعرفة، ويلاحظ أن جميع هذه العمليات حازت على درجة متوسطة من الموافقة، وكان أكثرها موافقة تطبيق المعرفة، وأقلها موافقة التشارك في المعرفة.

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عمليات إدارة المعرفة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الرقم
متوسطة	2	0.760	3.43	توليد المعرفة	1
متوسطة	3	0.698	3.23	التشارك في المعرفة	2
متوسطة	1	0.759	3.48	تطبيق المعرفة	3
متوسطة	---	0.680	3.35	المتوسط العام (عمليات إدارة المعرفة)	4



اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Ho: "لا يوجد أثر لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية" "أورانج"، من وجهة نظر العاملين فيها". ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (18) وجود أثر للثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة "أورانج". وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (24.33)، وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية، كما تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 69.8% من التباين في تنفيذ إدارة المعرفة؛ مما يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح عملية إدارة المعرفة، وبناءً عليه؛ تُرفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج"، من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معنوية (T)	(T) المحسوبة	(T) الجدولية	R Square	(R)
0.000	24.033	1.960	0.698	0.835

أما بخصوص الفرضيات الفرعية التي تفرّعت عن الفرضية الرئيسية الأولى، فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (19) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع عناصر الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، العاملين، القيادة) تؤثر في تنفيذ إدارة المعرفة، وبناءً عليه تم رفض الفرضيات العدمية والقبول بالفرضيات البديلة.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	معنوية (T)	(T) المحسوبة	(T) الجدولية	R Square	(R)
الفرضية الفرعية الأولى	0.000	7.841	1.960	0.197	0.444
الفرضية الفرعية الثانية	0.000	12.633	1.960	0.390	0.624
الفرضية الفرعية الثالثة	0.000	11.00	1.960	0.326	0.571
الفرضية الفرعية الرابعة	0.000	17.766	1.960	0.558	0.747
الفرضية الفرعية الخامسة	0.000	17.550	1.960	0.552	0.743
الفرضية الفرعية السادسة	0.000	19.647	1.960	0.607	0.779



نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Ho: "لا يوجد أثر لعوامل الثقافة التنظيمية مجتمعة في عمليات إدارة المعرفة، في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج")، من وجهة نظر العاملين فيها. ويوضح الجدول (20) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، نظراً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ودرجات حرية (6، 245)؛ حيث بلغت الدلالة الإحصائية لها (0.000)، كما يلاحظ أن عناصر الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في تنفيذ إدارة المعرفة.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل التحديد (R^2)	المصدر	المتغير التابع
0.000	109.898	14.121	84.729	6	%72.9	الانحدار	تنفيذ
		0.128	31.481	245		الخطأ	إدارة المعرفة

ويلاحظ من بيانات الجدول (21) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عوامل الثقافة الآتية (الهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين، والقيادة)، عند مستوى دلالة (0.05) ($\alpha=$)، في عمليات إدارة المعرفة، فيما لم تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعامل (نظم المعلومات)، عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، في تنفيذ إدارة المعرفة، وبناءً على قيم (Beta) في الجدول؛ فإن ترتيب عوامل الثقافة التنظيمية، من حيث تأثيرها في عمليات إدارة المعرفة كان على النحو الآتي: القيادة (0.372)، العاملون (0.211)، أنظمة الحوافز (0.160)، العمليات (0.157)، الهيكل التنظيمي (0.109)، نظم المعلومات (0.012). وبالتالي؛ تُرفض الفرضية العدمية (Ho) ويُقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لعوامل الثقافة التنظيمية مجتمعة في عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج") من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول رقم (21)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى دلالة (T)	قيمة (T) المحسوبة	(Beta)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار (B)	عوامل الثقافة التنظيمية
** .000	6.837	0.372	.045	.307	القيادة
** .000	3.717	0.211	.050	.185	أنظمة الحوافز
** .000	3.860	0.160	.030	.117	العمليات
** .010	2.583	0.157	.053	.138	العاملون
* .029	2.203	0.109	.048	.106	الهيكل التنظيمي
.772	.290	0.012	.049	1.418	نظم المعلومات



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Jan. , Year 7th , Issue 44
* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha=0.01$).

5. النتائج والتوصيات

توصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن إجمالها فيما يلي:

1. أنّ اتجاهات عيّنة الدّراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية، جاءت إيجابية بدرجة متوسطة، في جميع عواملها الستة (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، العمليات، أنظمة الحوافز، العاملون، القيادة)، الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى المنظمات والعاملين فيها.
2. كشفت نتائج الدّراسة أنّ اتجاهات عيّنة الدّراسة نحو تنفيذ إدارة المعرفة، أظهرت وجود اتجاهات إيجابية، بدرجة متوسطة، لدى عيّنة الدّراسة، حول عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها) في مجموعة الاتصالات الأردنية.
3. أثبتت النتائج أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، فقد أظهرت نتائج الدّراسة أنّ عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في تنفيذ إدارة المعرفة وفقاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد، و(69.8%) وفقاً لنتائج الانحدار البسيط.
4. أظهرت نتائج الدّراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، وكان ترتيب أثر عوامل الثقافة التنظيمية، من حيث درجة تأثيرها في عمليات إدارة المعرفة، على النحو الآتي: (القيادة ، العاملون ، أنظمة الحوافز ، العمليات ، الهيكل التنظيمي ، نظم المعلومات).
5. أوضحت نتائج اختباري تحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط أنّ القيادة كانت أكثر عوامل الثقافة التنظيمية تأثير في تنفيذ إدارة المعرفة، وبما نسبته (37%) للانحدار المتعدد، و(60.7%) للانحدار البسيط.

التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية والتي يؤمل أن تكون ذات فائدة لمجموعة الاتصالات الأردنية ("أورانج") والمنظمات العاملة في قطاع الاتصالات:

1. لما أظهرت النتائج أنّ القيادة هي أكثر عوامل الثقافة التنظيمية تأثيراً في تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات، توصي الدّراسة الإدارة العليا بضرورة الانخراط بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة، مع تقديم الدعم الكامل لتطبيق هذه البرامج وتعزيز فلسفة العمل الجماعي والتسامح مع الأخطاء.



2. ضرورة تبني استراتيجيات لإدارة المعرفة، ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات وتوفير المستلزمات كافة الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية، التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها، ارتباطاً بالفوائد التنظيمية التي تحققها برامج إدارة المعرفة، المتمثلة في البقاء في مقدمة المتنافسين، وتخفيض التكاليف، وتحقيق القيمة المضافة، والحفاظ على الحصّة السوقية وتحقيق الريادة في هذا المجال.
3. ضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ودورها الحرج في إدارة المعرفة، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، والاستفادة من الدروس المتعلمة؛ من خلال تعزيز البرامج والأنشطة التي تساعد في تنفيذ إدارة المعرفة، وتوضيح دورها في تطوير العمل وتحسين الأداء، وتفعيل عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي بشكل مستمر.
4. تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت، وإيلائها المزيد من الاهتمام والرعاية، نظراً إلى فوائدها التنظيمية المتحققة في الإسهام في نجاح برامج إدارة المعرفة؛ من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفكار الخلاقة، والإبداع، والابتكار.
5. إيلاء العاملين ودافعيتهم ورضاهم الوظيفي المزيد من الاهتمام ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات فيما بينهم، وتطوير أدائهم من خلال تعزيز برامج تأهيلهم وتدريبهم، وتشجيعهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الابتكارية والمعارف الجديدة والتشارك فيها وتطبيقها.
6. ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، من وقت لآخر بشكل يصبح أكثر تقبلاً ومرونة للمساهمة في نقل المعرفة، والتشارك بها وتطبيقها بين الوحدات التنظيمية، من خلال تطوير شبكات الاتصالات بين المستويات الإدارية وضمان انسيابية المعارف دون أية عقبات.
7. تطوير نظم المعلومات الموجودة تقنياً وتدعيمها بالكوادر المختصة وتحديثها من وقت لآخر وحسب الحاجة؛ لجعلها قادرة على توفير المعلومة في الوقت المناسب، وبالسرعة المناسبة، ولتساهم بشكل أكبر في نشر ثقافة التعلم والمساعدة في استغلال الخبرات والمهارات والممارسات الفضلى للمساعدة في توليد المعارف الجديدة وتطبيقها والعمل بفاعلية وكفاءة أكبر.
8. رغم أنّ هذه الدراسة حققت أهدافها وأجابت عن تساؤلاتها، إلا أنها يمكن أن تشكل محطة انطلاق مهمة لبحوث مستقبلية، كأن يتم إجراء دراسة مقارنة؛ من خلال تطبيق نموذج هذه الدراسة على شركات أخرى في قطاع الاتصالات، أو في قطاعات خدمية أخرى؛ لمعرفة إمكانية تعميم نموذج الدراسة ونتائجها؛ مما سيشكل إضافة جيدة لموضوع إدارة المعرفة وخاصة في الأردن. بالإضافة إلى إمكانية إجراء دراسة تتمحور حول العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية، قادرة على إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة.



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010 - Issue 44, Year 7th, Jan. -
المراجع باللغة العربية:

- البطينة، محمد (2007). أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- جواد، شوقي ناجي، (2000)، سلوك تنظيمي، عمان - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم (2005). قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- الزيادات، محمد عواد (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان - الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سرطاوي، بشير (2002). الثقافة التنظيمية الداعمة للتحوّل والجودة الشاملة، ورشة عمل، بنك الأردن، عمان - الأردن.
- العمرى، غسان (2004). " الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- العطية، ماجدة (2003)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان - الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كرمللي، سلطان (2005)، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم حجازي، عمان-الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع.
- المرسي، جمال الدين، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية - مصر، الدار الجامعية.
- المومني، حسان (2005)، "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.
- الوقفي، علي عوض، (2004)، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Alavi, Maryan & Kayworth, Timothy & Leinder, Dorothy (2006) "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices" **Journal of Management Information System**, (22), (3), PP: 190-224. Available at: (EBSCO).
- Al-Shammai, Minwir (2008), "Toward a Knowledge Management Strategic Framework in the Arab Region". **International Journal of Knowledge Management**,4(3),PP44-36. Available at: <http://www.igi-global.com>.
- Awad, Elias & Ghaziri, Hassan (2004), **Knowledge Management**, New Jerse, prentice Hall Upper saddle River.
- Balthazard, Pierre & Cooke, Robert (2004), " **Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior – Performance Continuum** ", 37th Hawai International Conference on System Sciences.(PP:1-10) Available at: <http://www.citeulike.org>.
- Claudette, Chin-Loy & Mujtaba, Bahaudin, (2007), The Influence of Organizational Culture on the Success of the Knowledge Management Practice with North American Company, **International Business & Economics Research Journal**, 6(3), pp: 15-45 Available at: <http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com>.



- Issue 44, Year 7th , Jan. - 2010 مجلة علوم انسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 44: شتاء 2010
- Dalkir, Kimiz (2005), **Knowledge Management in Theory and Practice**, U.S.A. Elsevier Buttesworth- Heinemann.
- Davenport, Thomas & Prusak, Laurance (2000), "**Working Knowledge; How Organization Manage What They Know**", 2nd edition, Boston, Harvard Business School Press.
- De long, D. W. & Fahy, C. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, **Academy of Management Executive**, Vol. (14). No. (4). PP. 113 – 127. Available at: <http://management.uta.edu>.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, Vijay (2000). Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel. **Sloan Management Review**, 42(1), PP: 71-81. Available at: <http://sloanreview.mit.edu>.
- Holowetzki, Antonia, (2002), The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management: an Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge within an Organization, Master thesis, University of Oregon's ,USA. Available at: <http://aim.uoregon.edu>.
- Jashapara, Ashok (2004), **Knowledge Management An Integrated Approach**, England, Prentice Hall.
- Jones , R. Gareth ,(2004). **Organizational theory , Design and change** , 4th.ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Kuan, Y W. & Elaine , A. (2004), Characterizing Knowledge Management in The Small Business Environment , **Journal of Knowledge Management** , Vol 8 N. 3 pp 44-61. Available at: <http://www.wphti.com>.
- Nevo, Dorit & Chan, Yolande, (2007), "A Delphi Study of Knowledge Management Systems" Scope and Requirements" **Information & Management**, 44(pp: 583-597). Available at: www.sciencedirect.com.
- Palanisamy, Ramaraj, (2008). Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study, **Journal of Computer Information Systems**, 48(2), pp: 100-120. Available at: (EBSCO).
- Robbins, P. Stephen & Judge, A. Timothy (2009), **Organizational Behavior**. 13th ed., New Jersey, Prentice Hall.
- Song, Michael & Bij, Hans & Weggeman, Mathieu (2006), Factors for Improving The Level of Knowledge Generation in New Product, **R & D Management**, Vol. 36, No. 2, pp. 173-187. Available at: www.ssrn.com.